

## 東南アジアにおける日系企業の文化衝突と適応

——比較文化論からみたタイ、マレーシア、  
フィリピン日系企業の労務管理問題——

中 村 均

はじめに

日本企業の国際的な進出がつづいている。これまでの単なる資本進出から直接投資へ、しかも製造業への進出が増え、また最近の傾向としては東南アジアなどの発展途上国向けから欧米先進国向けへと重点が移りつつある。貿易摩擦解消の切り札として、先進国への製造業投資は、これからも強まる一方だろうが、わが国海外投資の根幹をなしてきたものが東南アジアであることは、歴史的にみても明瞭である。ここでの蓄積があったればこそ、対先進国製造業投資の飛躍的増大が可能になったともいえる。

私は、この夏（一九八三年）、三週間にわたり、アメリカからタイ、マレーシア、フィリピンの東南アジア三カ国へと回わりながら、日本企業の進出状況を垣間見る旅を試みた。僅かの知見やインタビューで、これら日系企

業の労務管理問題を取りあげることには、ためらいもあるが、これまで多くの研究論文や述作、資料が発表されているので、これを利用していただきながら、比較文化論的な考察を試みたい。

海外で工場を経営するということは、結局、人と人との接触であり、未知の文化、異質の文化との交流である。これを分析するには、経済学、経営学の立場からだけでなく、政治学、歴史学、文化人類学、社会学、宗教学、比較教育学といったトータルな面での追究が、いまこそ必要であるまいか。今回の旅行でフィリピンに入国したのは、例のアキノ氏暗殺事件の直後で、現地の日系企業には日本の親会社から「カントリ・リスクは大丈夫か」の間合せが相次いでいるのを目のあたりにし、緊張するアジアの状況が肌で感じられたのが印象深かった。

#### 一、タイではどうか

##### (一) タイの投資環境

世界経済の不況の波はタイにも例外なく押し寄せ、国内経済は低迷している。一九八一年の経済成長率(GDP)は七・六%に達したものの、八二年には四・二%と一九六〇年以降、最低の伸び率にとどまり、経済の先行きは予断を許さないものになっている。これは、八一年の主要農産物の大豊作が、かえって国内供給過剰をもたらし、また国際的な一次産品の下落もあって、農村の所得が落ち込んだことが大きく影響しており、さらに貿易収支の大幅悪化の原因にもなっている。一方、一九八一年秋から一部商業生産が開始されているシャム湾の天然ガスや開発が進行中の中部タイの石油、東北タイの天然ガスについては、タイ経済の将来に大きな光明を与えるものとして期待されているが、プロジェクトの実現までにはかなりの曲折が予想され、加えて莫大な資金を要すること

から、むしろタイ経済の試練は、これからともいえる。<sup>(1)</sup>

こういう中で、第五次国家経済社会開発計画（一九八一年一〇月から八六年九月）がスタートし、次の諸点——  
①成長よりも構造の調整、経済の効率化 ②経済社会開発における平等の重視 ③後進地域における貧困の解消 ④経済開発と国家の安全の調和 ⑤計画と実施における協調、調整機能の重視

を政策目標として掲げ、経済構造の転換をはかっているが、準工業国への途はまだだけわしい。外資に対しては、基本的にはむしろ歓迎の態度である。タイ側として歓迎する産業分野としては、輸出志向型、雇用機会創出型、国内資源利用型、地方分散型、石油化学工業、中小請負産業、エレクトロニクス産業などが表明されている。

## （二）タイの労働事情

タイが準工業国をめざしながら、いぜん農業国であることは変わらない。産業別に就業状況をみても、圧倒的に農林漁業の従事者の割合が高く、七〇％を占めている。この点、慶応義塾大学の鳥居泰彦教授は「進出企業問題や工業化問題を考える場合には、ともすれば一部の都市部の工業化に目を奪われて、この肝心の事実を忘れがちである<sup>(3)</sup>」と指摘しておられる。

タイの人口は一九七九年で、四、五五〇万人。労働年齢（一五歳～六四歳）の人口比率は五四％。都市人口の対人口対比率は、この二十年間（一九六〇年～八〇年）に一三％から一四％へと一％増えただけである。<sup>(4)</sup>

ただし、産業別に就業状況をみると、農林漁業従事者の構成比は、一九六〇年の八二・三％から八〇年には七〇・八％と一〇％以上も減っている。代わって急増しているのは製造業（三・四％から七・九％へ）商業（五・七％から八・五％へ）サービス業（四・八％から八・四％へ）である。これら製造業、商業、サービス業などの従事者は

バンコク首都圏を中心に、地方の都市部に集中しており、その大部分（八一％）が小学校四年以下の教育しか受けていない未熟練労働者である。<sup>(5)</sup>

賃金は、近代工業部門の雇用需要が限られているうえ、未熟練労働力の供給が大きいため、一部の技術技能労働者をのぞいて、全体として未だ低水準にある。しかし一九七三年以降、生計費の高騰、民主化、労働組合の組織化の進展などにともなう労働攻勢の活発化や最低賃金の導入などもあって、とくに近代部門の賃金は相当の改善をみている。

労働組合運動は、歴代軍事政権の厳しい制限のため、未だ確固たる地位を築いていない。一九七三年一〇月の学生革命によって、労働運動が一気に高揚してストライキが続出したこともあったが、一九八〇年のプレム政権後は労働裁判所の設置や労使関係委員会への労働側代表の増員など、労働側に理解のある態度をとっているため、現在、労使の関係は以前に比べ良好なものとなっている。<sup>(6)</sup> いまは長期的景気の後退による工場閉鎖や解雇者の増加への対応が中心となり、政労使三者で労働問題を解決していこうという気運にある。

### （三） タイの社会文化特性

進出企業の労務管理問題を考えるうえで、現地従業員の勤労観や伝統的価値観を知ることが重要になる。タイ人独特の人間関係で、どんなものがあるか。鳥居教授の指摘によると、<sup>(7)</sup>

第一は上下関係。サクディナー制と呼ばれる王を頂点とする階級ごとの財産世襲制を身分制度に、タイのすべての人間関係が組込まれており、人々はコン・チャン・ナーイ（ナーイ階級の人々、支配階級）とコン・チャン・バーウ（バーウ階級の人々、服従する階級）に分かれ、この階級観を起点として、社会生活のあらゆる面に親と子

の関係、親分と子分の関係、主人と従僕の関係が成立し易い。この傾向は、職場においても、さまざまな形で成立する。私が見たところでも、工場内での食事風景は親分を中心にテーブルを囲むというのが多かった。

第二は職階と身分。職階や官位は、制度上のものというよりはむしろ個人の身分と密着している。職階に付随した権限と責任が、個人の身分や権威と分化していないといってもよい。その結果、自分の部下は、職制上の部下というより自分のグループ、党派、閥などに属する部下としての意味が強い。したがって、部下の側からいえば、組織に対する忠誠や服従の観念はあまりなく、上なる者たる個人の身分や権威に対する忠誠や服従の観念のほうが強い。この点、日系企業の関係者からは「職場のボス対策に最も頭を痛めます」という声が聞かれた。

第三に閥の形成。プー・ヤイ(親分)やピー(兄貴分)は、自分の部下たるプー・ノイ(子分)やノーン(弟分)の面倒をみるという意識が強い。このため、自然にグループが形成されることになる。このようなグループを「クルグ」と呼んでいるが、これはグループというより「閥」に近い。しかし閥を形成する一方では、タイ人は優れて個人主義的である。閥の中に組み込まれるのは、集団の一員としてではなく、プー・ヤイ(親分)やピー(兄貴分)との一対一の個人的な関係であると解しておくほうがよいようである。<sup>(8)</sup>このへんは日本人の集団主義とも、また西欧人の個人主義とも趣きが変わってくる。

このようなタイ人と接触するうえで、日本人の経営者、管理者は、どのような点に気をつけたらいいのか。一九八〇年三月から三年間、日本在外企業協会バンコク相談所長をつとめた岡本鉄朗氏(現・三井物産目白寮舎監)は、在任期間中まとめたアンケート調査や面接調査から、タイ人との付き合い方をまとめているが、<sup>(9)</sup>この中から主なものを拾うと、

○タイ人の敬老精神を尊重すること。年寄りや先輩をたてる習慣があり、職場で人事抜擢しようとしても、先輩を追いこすことを好まない傾向がある。

○タイ人と中国系タイ人との差の認識が必要。タイの人口四、八〇〇万人のうち、約六〇〇万人とみられる中国系および中国人（純粹の中国人らしい顔付きと生活習慣、言語を維持する）に対し一部のタイ人は彼らを拜金主義、利己主義と評価している。タイ人と中国系の共存から発生するデリケートなトラブルが底流にあることを知らなくてはいけない。

○女子工員、女子事務員はよく働き、一方、男性への評価は低い。女性は適応性もあり、真面目でよく働くが、男のほうは自由勝手な動きをする、いわゆる「マイペンライ」の傾向がある。

○非常に現実的で、外部から少しでも高い給料の口がかかると、すぐに転職する。

○日本人が卒先して熱心に教えると、次第にタイ人も覚えてくれる。要するに、ルールで動く野球ではなく、親方が寝食を共にして教える相撲のやり方をとらねばならない。

○欧米系は厳選した優秀な中間管理者を採ると共に、銀行交渉などにおいても必ずタイ人担当者を同道するの  
に日系企業では日本人だけで交渉し、決定することが多い。対照的である。

○経営に真剣なパートナーはなかなかタイ人を登用しない。欧米に留学して近代経営に熱心なパートナーほど部下のタイ人の能力と忠実性を信頼せず、工場長、技師長などの重要ポストは極力、日本人で固めるよう希望するか、社外から優秀な適格者を迎えようとする。<sup>10)</sup>

東京に帰った岡本氏は、いま「人間同志の触れ合いをすれば、実に人なつこく、オーブン・マインドになる。

ただし、日本人が、そこまでいくには時間がかかる」と述懐している。

またタイ人の勤労観、労働観をみるうえでの貴重な研究に、九州大学教育学部付属比較教育文化研究施設のグループによる、いくつかのタイ現地調査の結果がある。一つは「タイ農村住民の生活意識」<sup>(11)</sup>で、調査対象そのものはタイ国チャオプラヤー平原南西部の近郊米作農村バン・ケム村となっているが、他の文化標本との交差文化的比較も行なっており、タイBS（バンコク近郊にある日系の近代的なタイヤ工場）のデータと日本青年のデータとの比較が興味深い。

これによると、仕事（労働）に対する態度として、バン・ケムでは「仕事は好きだが休養も」（マイペースで仕事をするの意）が第一位（三五％）なのに、タイBSでは「仕事は楽しみの一つ」（仕事と喜びの一致型）が第一位（四四％）であり、日本では「仕事は仕事」（分離型）が第一位（五四％）となっている。近代的工場での労働が「楽しみの一つ」として受けとめられている理由について、調査報告書は「さらに今後の検討をまたねばならない」としているが、近代的工場で働くことは、賃金の高さや先端的な職業ということもあり、タイ人労働者にとって、誇りとなっているのではなからうか。

生きるハリ（生き甲斐）については「人生の目的を持っている」と感じているものがバン・ケム村六五％、タイBS八七％、日本二五％<sup>(12)</sup>で、これまたタイBSのタイ人若年従業者たちは、日本青年に比してはいうまでもなく、村の男子若年群に比してさえも、著しく「ハリのある」生活を送っているらしいことがうかがえる。

タイ人の勤労意欲に疑問をなげいている向きに対しては、この調査結果は一つの反証になるものだろうが、私が見た日系企業でも、タイの若者たちは実にキビキビした態度で働らいていた。

もう一つ、「タイ国・学校児童の人生観に関する比較研究」<sup>13)</sup>も、学校教育と経済発展との関連を考えるうえで有意義である。調査対象は前者と同じバン・ケム村のワット・ポー小学校児童である。

「生き方の理想」として、最も選択率が高かったのは「国家および社会のために」であり(五三%)、これを日本および韓国と比較すると、「国家および社会のために」は最低(四%と六%)に落ちてしまう。代わりにタイでは最も支持の少ない「趣味」型(一%)が日本と韓国ではトップ(五三%と四五%)。

つまり、タイは他者中心型、日本と韓国は自己中心型と規定することができる。ただし、この場合、選択項目の中に「両親や家族のために」という生き方の理想が設問されていない。もし、この設問がなされていたならば、ホンネの部分をもっと出たかも知れない。事実、「生活の中での生き甲斐」は「一家団らん」が圧倒的に多く(三八%)、日本での一位「休日・余暇」(三二%)、韓国での一位「毎日の生活(三三%)」と好対照をなしている。しかも「尊敬する人物」となると「両親」が圧倒的に多く(八一%)、この割合は上級生になるほど大きくなっている。この場合「父」や「母」はほとんど出てこないが、日本や韓国では「父」や「母」は比較的に上位に出てくる。普通、開発途上国では「政治家・軍人」といったナショナリズムの覚揚する人物が多く現われると期待されるが、タイの場合、僅か(九%)しかない。(日本でさえ二七%)<sup>14)</sup>

これは、結局、生き方の理想で、タテマエは国家・社会を指向しているが、ホンネは自分の家庭、家族に向っていることを要約することができよう。このような「自分や家族」に関心が集中する、いわゆる単一焦点的構造(single-focused)のパターンは、タイの子供たちだけでなく、タイ成人の価値観でもみられる特色とされる。

タイ人の固有の価値観は、このように伝統的社会秩序に深く根ざしており、親族関係は双務的、そして個人的



行動の範囲は極めて大きいといえることがあげられよう。宗教心は厚く、タイ人と中国系タイ人の融和も、この国ではうまくいつている。そして女性が実によく働く。ある日系工場の責任者は「妻妾が同じ企業で一諸に働いている例が何組もありますよ」と笑っていた。

#### (四) タイ日系企業の現状と問題点

一九八三年現在、タイの日系企業は四〇七社、雇用しているタイ人従業員は七六、〇〇〇人をこえている。人的側面からタイ化を促進することを目的とした「外国人職業規制法」(一九七二年)がひきつづき存在し、タイ国内で働くすべての外国人は、報酬の有無にかかわらず、就労許可が必要で、その許可証の有効期間は通常一年で、日本人の就労許可は縮小傾向にあり、輸出貢献度の高い企業に対しては条件緩和のケースも認められるが、なかには工場管理面で無理が出ている企業もあるとのことである。

タイ人の登用については、かなり進んできているものの、その人材養成面で問題視している企業も多く、とくに大学卒は欧米的思考が強く、年功より職能主義で、より高級を狙って転職(ジョブ・ホッピング)することが多いため、技術の移転は必ずしも計画通り進んでいない。

多くの日系企業(ジョイント・ベンチャーがほとんど)では、技術面の指導を日本人スタッフが行ない、労務管理面は現地タイ人にまかせているというのが普通であるが、この中間管理層の掌握が最も問題なようである。

一般に労使関係は、賃金、その他福祉厚生面も含めて、労働条件が地元系ローカル企業を上回っているため、良好で、離職率は低い(最近は五%前後)。ただ、一九八二年以降は、進出当時、考えてもいなかった生産縮小にもなう人員整理という未経験の分野で揺れ動いており、組合問題はかなり深刻な様相を呈しはじめている。こ

の場合にも、タイ人の中間管理層、およびワーカー・クラスの労働者を、どう扱うかが極めて重要になってくる。

バンコク日本人商工会議所が「タイの投資環境改善に関するアンケート調査」<sup>(19)</sup>（一九八二年四月）で実施した結果をみると、タイ日系企業の製造業三五社の四四％は「現時点で問題なし」とし、何らかの「問題あり」とした三〇％のうち、問題としては、労賃（最低賃金の大幅引上げとその波紋）と日本人へのビザ、就労許可制度（技術者にも厳しすぎる）をあげたものが六〇％、次いで国産、輸入原料の入手と価格上の不利が五〇％となっている。

日系企業の賃金は、欧米系より低く、地元系よりは高いと指摘する声が多いが、これは基本的には日系企業と欧米系企業の給与体系と昇給制度の違いに起因する。欧米系は職能給の体系に対し、日系は職階制と組み合わされた勤続年数による給与体系が一般的である。そのため、初任給では日系企業のほうが低い、一定の勤続年数を経過したあとは、日系企業のほうが高くなるケースが多い。したがって、生涯賃金では日系のほうが有利であるといわれる。

日系進出企業の特徴は、何といっても教育訓練が活発で、熱心ということであろう。新入社員訓練はもとより、各段階での社内訓練（OJT）があり、また社外研修も行われている。とりわけ最近、力を入れたのが日本での研修。優秀な社員を六ヵ月ないし一年間、日本の本社または工場に送って研修を受けさせるものだが、ここでも頭を痛めている問題は、日本研修で蓄積した技術や知識を、自分だけで握って、他に教えようとせず、さらには社外から高い賃金で誘いがかかると、簡単に転職するというケースが多いことで、日系企業は、いまや「技術者の養成所」の観もある。このことは、マレーシア、フィリピンでも聞かれた。

《事例・ナショナル・タイの場合》

バンコク郊外のサムトプラカーンにあり、一九六一年の設立。資本金、八、三二五万バーツ。(タイ側のシュ・カンパニー五一・三五%、日本側の松下電器産業四八・六五%)。一九八三年六月現在で、従業員一二七三人(男五七%、女四三%)うち日本人スタッフ一人。平均年齢二六歳。従業員平均賃金四八六五バーツ。組合は「ナショナル・タイ・レイバー・ユニオン」(企業内組合) 組合員約一〇〇〇人。生産品目はテレビ(白黒、カラー)、ラジオ、扇風機、電子部品など。福祉制度としては健康管理室、医療費補助、貸付金制度、作業服支給、退職金制度などがある。

中国・福建省からの移民の四代目である四〇歳の女性経営者が会長におさまり、日本人が社長をとめている。役員構成は、会長一家につながるタイ側六人と日本人側から三人。管理面では人事・労務を現地側、技術を日本側で握っている。

私が、この工場を訪れたのは、カラーテレビや電子部品の増産体制に入っている時で、喜多義和社長の説明によると「先端技術の分野で働く従業員ほど勤労意欲が高い」ということだった。「仕事のスピードは日本に比べて落ちる。また自動化、機械化も進んでいない。その分、二人でやらせることにしている。たとえ余計に人を投入したとしても、職場にリズム感覚が生まれれば、それだけうまくいく」と、ここでは日本人の感覚で仕事をしたいことの重要性を力説した。日本研修はこれまで年に一〇人ていどだったのが、八三年は二六人。これからは毎年二〇〜三〇人規模で行ないたいという。前年比売上げ高は八二年の一六%増をのぞいて、この七年間、二〇%以上の増。タイで最も成功している進出企業のひとつといえよう。

### 《事例・サンヨー・ユニバーサル・エレクトリック》

バンコク市内、一九六九年の設立、資本金、六〇〇〇万バーツ。(タイ側六〇%、日本側三洋電機四〇%)。

従業員一四八〇人(男六二%、女三八%)、うち日本人スタッフ六人。平均年齢三〇歳。組合はなし。生産品目は、冷蔵庫、テレビ(白黒、カラー)、扇風機、炊はん器、エア・コンディショナー、洗たく機、コンプレッサー、プラスチック部品など。福祉制度は、食堂、医療費補助、医務室、貸付金制度、退職金制度、作業服支給などがある。社長はじめ労務、総務、経理関係など現地人、日本人は製造関係を分担。日本研修は二週間ていどのものを年に二回行なっている。(年に二―三人)

ここでもカラーテレビがいま増産体制にあり、残業でこなしていた。社長はアメリカのMIT出身、工場長はタイのチュロンコン大工学部卒。日本的な稟議制度などは、一切なく、会議の進め方もアメリカ式で、全員一致を基本にし、合意が得られなければ、次回に持ちこしという。日本人スタッフのトップである谷内征司・副社長は、「一般的にタイの指導者層は欧米に留学しており、プライドが高い。日本人に対しては、同じアジア人でないか、という感じ。こちらでも当り前のことだけど、対等でいくしかない」と、優越感で相手に教えるという態度がいかにまずいか、むしろ相手の文化については対等視し、さらにこちらが積極的に学ぶ態度が必要であることを語った。あるいは、このへんから、文化的共通地盤も生まれるかも知れない。仕事が終わったあとのスポーツも活発である。

## 二、マレーシアではどうか

### (一) マレーシアの投資環境

マレーシアにおける国づくりの基本は「貧困の撲滅」と「社会再編成による人種間構成の是正」を目標とする「新経済政策」(New Economic Policy・一九七一年～一九九〇年)であり、経済発展と同時にマレー系の経済的地位の向上を狙うものである。これにはまずマレーシアにおける人種構成を知る必要がある。

マレーシアの人口は一九七八年で一三一〇万人<sup>(17)</sup>。このうちマレー系約五三%、中国系約三五%、インド系約一%で、マレー系の中には未開の原住民も含まれているので、これを除くと、マレー系は約四五%といわれる<sup>(18)</sup>。話す言葉が違いうえ、宗教がマレー系は回教、中国系は仏教、インド系はヒンズー教と異なっており、異人種間の融合は極めて難しい。

資本、雇用両面からのマレー系優遇策として「ブミプトラ」(Bumiputra・大地の子の意)政策がある。これは、資本では一九九〇年までに産業全体として資本所有比率をブミプトラ三〇%、その他マレーシア(中国系・インド系)四〇%、外資三〇%になることを目標としているものだが、一九八〇年現在、アジア経済研究所の数字ではブミプトラ一二・四%、その他マレーシア四〇・一%、外資四七・五%となっており、ここ約一〇年の間に外資からブミプトラへ一七・一八%の資本移転が必要となる<sup>(19)</sup>。果して、これが実現できるかどうかになると、疑わしいようだ。

人の面では、人口比の構成をブミプトラ五五%、中国系三五%、インド系その他一〇%の比率で、各企業が労

働者層においても管理者層においても達成させたいという政策で、日系企業、欧米系企業といわず、近代的な企業ほど困難な問題になっている。<sup>20)</sup>ただし、各企業のおかれた特殊事情、将来の人事計画などで説得的なものがあれば、無理矢理ということではない点、救われる。

また一方では一九八一年七月末、マハティール首相の唱導による「東方政策」(Look East Policy)がある。これは、日本人の「労働倫理」(Work Ethics)を、こんどマレーシア経済発展の根本にしたいというもので、具体的には①製品の品質管理、②時間厳守、③価格競争力の向上、④労働者、管理者が各自の労働に誇りを持つこと、とし、日本のTQCやQC運動も採り入れるべきだとしている。

もともとマレーシアは、英国の植民地時代には天然ゴム、錫を中心とした典型的なモノカルチャー経済(一次産品輸出国)だったのに、独立後、一九六〇年代から工業化に着手し、モノカルチャー経済からの脱皮をはかってきた結果、国民総生産(GDP)に占める製造業部門の比率は、一九七〇年に一三%、八〇年には二一%に増加している。八五年の製造業部門の目標値は二四%で、マレーシア政府としては従来以上に原材料加工型産業の育成、発展を期待している。<sup>21)</sup>

## (二) マレーシアの労働事情

マレーシアの労働力は、年率三・五%の成長率である。半島部では三・六%の成長率であるのに対し、サバ、サラクワではそれぞれ二・六%、二・八%となっている。

また労働力の産業別雇用の状況は、一九七六年から八〇年にかけて総数で七九万人分の雇用機会が新たに創設され、この中で農業部門は一四%でいどの寄与なのに、製造部門の寄与率は二九%と高い。農業部門での新たな

雇用機会の創設は、パーム油と木材生産の分野で行われ、製造業分野での雇用機会の増加は、主として電機機械、繊維、木材加工、化学工業の業種で実現されている。さらに注目すべきは政府サービス部門の雇用機会の増加で、総数の一九％を占め、製造業部門に次ぐ寄与率である。<sup>22)</sup>

こうした雇用機会の拡大に対応して、失業率も一九七五年の七％から八〇年には六・一％へ低下している。

雇用状況を人種別にみると、一九七五年段階で、マレー系は第一次産業就業者の六八％を占め、これは七八年でも六六％と少々低下しているにすぎない。これに対し一九七五年で中国系は、第二次産業五四％、第三次産業四七％を占め、七八年でもそれぞれ五〇％、四五％を占めている。<sup>23)</sup>「新経済政策」の理念である「人種の人口構成比に応じた就業」という基準からは、マレー系は第一次産業に就業しすぎであり、中国人は第二次、第三次産業に就業しすぎということになる。

賃金の動向では、各産業内での職務間賃金格差が大きいということがいえる。一九八〇年現在の賃金水準でいうと、エレクトロニクス産業で品質管理部門の賃金は生産部従業員のその倍以上。ゴム産業でも、生産部門の長の賃金は一般従業員の三倍以上。<sup>24)</sup>

労使関係からいえば、植民地時代からプランテーション従業員を中心に組合の組織化率がかなり高く、組合活動も活発といえるが、一九六七七年の「労使関係法」<sup>25)</sup>によって外資導入のための環境づくりが意図的に進められており、全体として政府はかなり積極的に労使紛争に介入しているといわれる。

### (三) マレーシアの社会文化特性

マレーシアは、自らの国内に先進国(＝中国系コミュニティ)と低開発国(＝マレー系コミュニティ)を併せ持つて

いる、とされる。「新經濟政策」の政府目標も、実は、この国内的な南北の解決であり、「おんぶにだっこ」の過保護が「南」になされ、これがかえって「南」の自助努力と自立能力とをむしろむかもしないという心配もある。つまりマレー社会の秩序には、いぜん大きな断層が横たわっているということであろうが、これは、マレーシアの複合社会が、人種面でのタテ割り社会であるだけでなく、階級的なヨコ割り社会ということでも、いえる。イギリスは植民地の統治を行なうにあたり、各人種社会のエリートを大衆層から切りはなして、イギリス式のエリート教育を行なったことから、両者の社会秩序がはっきりと区別され、上下に完全に二分化されている二重構造社会である。

これは、また企業内で上位職種への参入者と下位の職種に従事する者との二組の身分秩序が存在するということになる。東京大学の原洋之介助教授は、企業組織の類型として、日本のように、個々の企業が各々一つの封鎖的な雇用場を持ち、外部市場とは「出入口」とよばれる最下位の職務を通じてだけ結びつき、また上位の職務へは内部からの昇進を通じて補充が行われる企業内部組織を「タテ型」とし、タイのように、企業の各職務に対しては最も適当な人間を外部から見つけて来、また職務遂行技能をもった労働者の企業間移動がひんばんで特定企業への定着度が低いという企業内部を「ヨコ型」とした場合、マレーシアの企業組織は、その形態面では「タテ型」と「ヨコ型」の「混合型」ではないか、とされている。<sup>26)</sup>この場合、企業内で「タテ型」的に昇進し、さらに「ヨコ型」的に企業間を上昇移動するのは、概して中国系である。

事実、日本系企業でも中国系が中間管理者層から上では支配的である。一般事務部門も、中国系のほうが計算能力にすぐれているという。マレー系と、中国系の伝統的社会秩序の違いでいえば、マレー系には家族の系譜と



いった觀念が成立しがたいのに、中国系においては家族の系譜の觀念が強いし、同族への帰属意識も強く集団志向的で、子弟の教育にも熱心であり、製造業での企業組織といった集団形成には中国系の行動様式のほうがマレー系のそれより適合的とされる。マレー系優先政策は大学教育の場でも行われ、入学試験ではマレー系の学生を優先的に合格させる措置がとられているというが、マレー系の学生は圧倒的に人文科学を専攻する傾向があり、また入学後の勉学の点でも問題が多いという。八三年春、ジェットロ・クアラルンプール事務所主催で、マラヤ大学など大学生を対象に「日本式経営セミナー」を行なった際も、熱心な出席者ほど中国系学生だったという。

ただし空港からクアラルンプールなどの大都市に入る場合、貧民層のスラム街がほとんど見られないのは注目値する。これは、政府の下層マレー系に対する就業政策が行きとどいていることに加え、都市部の中国コミュニティにマレー系がなかなか近づけないということもある。さらに、イラン革命を機に、マレー系社会でのイスラム化が進み、宗教的な戒律がやかましくなり、カジノへの出入りもマレー系に限っては八三年四月から禁止になっている。

#### (四) マレーシア日系企業の現状と問題点

日本企業は一九五〇年代にすでに進出を開始しており、MIDA（工業開発庁）が認可した日系企業プロジェクト件数は八一年三月末で二六二件。これはシンガポールの五〇八件、香港の二八四件に次いで、東南アジアでは第三位である。業種別では電気・電子の四四件、鉄・金属製品の三七件、木材・パルプ製品の三三件の順となっている。<sup>28</sup>

現状および問題点として、マレーシア独特のものを拾っていえば、ブミプトラの雇用比率で、とくに管理者層、

技術者層、さらには経営者層への登用が困難ということであろう。「優秀なマレー系は政府官庁に行つてしまい、民間企業ではとりにくい」との声が、ジェットロや日系企業の関係者からきかれた。またマレーシア西海岸地区（クアラルンプール、ペナンおよびジョホール地区）では労働力不足が強まっており、日系企業でも、最近、これが大きな問題となっている。マラヤ大学に籍をおくアジア経済研究所の今岡日出紀氏によると、まずジョホール周辺のゴム園労働者がシンガポールの労働力確保に引き込まれ、このあと埋め、およびシンガポールへの労働力の流れに、東海岸のゴム園労働者、さらにはタイ南部の労働者までが動き、いまマレーシア全体の労働者の大移動はじまっているのだという。

また労務コストの面からも「人件費が安いということをメリットとして考える時期は、もう過ぎた」と、ジェットロ・クアラルンプール事務所長の坂本弘樹氏は語っていた。

#### 《事例・松下電業（MAICO）》

松下系がマレーシアで経営している六つの進出企業の一つだが、松下電器のルームエアコン輸出の戦略工場で、セランゴール州スнгаウエー自由貿易区にあり、一九七二年四月の設立。資本金二、〇〇〇万マレーシアドル。（松下電器九一％、プミブトラ九％）従業員約一、六〇〇人（男八〇％、女二〇％）平均年齢二四歳。マレー系六、中国系三、インド系一の割合。日本人スタッフ九人、管理部門のうち、経理だけを日本人が握り、あとは現地人。河辺剛紀社長によると「従業員訓練、とりわけ、日本研修の結果が非常にいい。すでに一〇一人を日本に送りこんだが、やめて他に移ったのは一割だけ。プロ意識の目覚めに役立っている」という。マレー系、中国系、インド系など独特の習慣を企業内でどう処理するかが問題で、例えば、マレー系には金曜日の安息日にモスク行きを認めたり、

ラマダーン（回教徒の断食月）にはマレー系に限らず全社で一斉休暇を実施しているという。インド系のデイワリ（光の祝祭）にも一斉休暇、中国系の旧正月の場合も同じである。工場内は整理整頓が行き届いている。日本製の機械に混って中国製の機械が入っているのが目についた。

### 三、フィリピンではどうか

#### （一）フィリピンの投資環境

フィリピンは、アキノ氏暗殺事件に象徴されるように、国全体が大きく揺れ動いている。

一九八一年一月に八年四ヵ月ぶりに戒厳令を解除したマルコス大統領は、憲法改正と大統領選挙で、権限強化と野党の分断、弱体化を行ない、強権政治をつづけているが、経済の行き詰まりは悪化の一途をたどるばかりである。一九八二年の経常収支赤字は三三億ドルと史上最悪を記録。中央銀行統計によると、対外累積債務は年々、ふくらみ、八二年末には短期回転信用を含め一七三億ドル、八三年六月末で一八〇億ドルにも達している。フィリピン政府は八三年の実質成長率（GDP）を三%とIMF（同一%）より高く予測しているが、国内的に相当な荒療治をしても、三%成長の達成は無理でないか、とアジア開発銀行の関係者は言っていた。

外資政策としては、もちろん外資歓迎型ではあるものの、国産化政策もとられており、自動車および電子機器について国産化率のガイド・ラインが進められ、十一大国家工業プロジェクトにおいても、エンジン、重機械のプロジェクトには国産化の方針が織り込まれている。<sup>29)</sup> パターン輸出加工区などが本格的に稼動するのはこれからといわれる。

こうしたフィリピン経済の中で、いくらか明るい材料といえ、一次産品の市況が上昇気運にあること（伝統産品の総輸出割に占める割合は八二年で四二％）、最大の輸入品目である原油（八二年の輸入総額の二四％）が予想以上に大幅な値下げとなり、外貨節約効果（八三年は推定三億ドル）が大きいことであろう。しかし、それにもまして気になるのが政情不安でなからうか。私がフィリピンに滞在中に会った津田太一郎ジェトロ・マニラ事務所長やフィリピン大学に籍をおくアジア経済研究所の藤森英男氏はじめ各日本系企業の責任者たちは、いずれもアキノ氏暗殺事件後の資本逃避・流出を懸念していた。体制内の亀裂も深まっている。

## （二）フィリピンの労働事情

フィリピンの人口は、一九七九年で四、六七〇万人。一九六〇年には二、七〇〇万人だったから、いかにものすごいスピードで人口が増えているかが分る。<sup>(30)</sup>国民の九三％までがカソリックという宗教上の分布もあつて、受胎調節はままならぬようだが、それだけ若年労働者はあふれている。

都市と農村を比較すると、年々都市人口は増えているが、なお二対一の割合いで農村人口が多い。しかし、マニラ首都圏には確たる職のあてもなく、都市に流出した労働力が約一四〇万人、スラム地区に居住し、その三分の二は失業者であると推定されている。<sup>(32)</sup>

就業構造上の特徴で、注目されるのは、専門・技術関連従事者には女子のほうが男子よりはるかに多い点である。<sup>(34)</sup>またフィリピンでは学生生徒の大半がフルタイムであろうとパートタイムであろうと就労する。私がマニラ滞在中に宿泊していたホテルも、フロアの警備員（すべてピストルを携帯）は、きくと、すべて大学生だった。大学生で一〇年くらいかかりながら卒業するという例も、決して珍らしくないという。フィリピンの学校年は通常、

六月初旬にはじまるので、この時期の離職率が一時、高くなるという現象も起きている。<sup>(33)</sup>

労働組合運動はマルコス政権下ではそれほど活発でない。

### (三) フィリピンの社会文化特性

フィリピンも、長い植民地時代の遺産として、特異な「二重構造社会」となっている。

一つには、依然、存在する大きな貧富の差、二つには都市と農村という画然とした対立社会、三つには、近代的ないし西欧的なものと伝統的ないし前資本主義的な社会慣行の併存である。<sup>(34)</sup>

フィリピン人の代表的な価値観については、亜細亜大学の中村元一教授がすでに、この「アジア研究所紀要」<sup>(35)</sup>で発表しておられるので、ここでは省略するが、民衆のエネルギーは大変にたくましいといえそうである。マニラ首都圏を走る、あのジブニー（ジープ改造型の乗合いバス）の突進ぶりをみると、彼らの生きる底力といったものに感心せざるを得ない。そして上層、都市生活者ほどアメリカ志向が強い。

言語の構成は八〇以上の言語群があるといわれる。<sup>(36)</sup>しかし、公用語は、マニラ地区に広く通用するタガログ語と英語である。テレビでは、英語とタガログ語が仲よく共存し、英語によるアメリカのドラマが終ったと思えば、タガログ語のニュースが放送されたりする。企業での使用言語は中間管理職以上が英語、ワーカー・クラスの労働者が英語とタガログ語などの使い分けである。面白いのは、日系企業の日本人スタッフ宅をはじめ中流以上の家庭で働く使用人たちが、日曜日になると、各地方出身者毎にマニラ中心部のリサール公園の、それぞれ決まった場所に集まり、それぞれが「お国言葉」で情報を交換し、郷愁を慰めあっていることである。私も、一日、この現場をみたが、さながら村の社交場であり、実にほおましい風景だった。

学校教育は、アメリカが植民地時代から力を入れたため、公立学校制度が普及し、現在、東南アジア諸国の中で最高の就学率を誇る国となっている。<sup>(87)</sup>ただし、教科書は、ほとんどがアメリカのものをそのまま使用している。

#### (四) フィリピン日系企業の現状と問題点

ジェトロ・マニラ事務所の説明によると、八三年八月現在でフィリピンの日系企業は約三〇〇社。うち製造業が二四二社で最も多い。人材育成には、とくに力を入れ、OJTによる指導ばかりでなく、各種の講習会やセミナーへの参加から日本での研修制度の充実に至るまで、熱心に行われている。しかし、ここでもタイ、マレーシアと同じように問題なのは、せっかく日本人が苦勞してフィリピン人に技術を習得させても、それを個人の技術として自分の中にしまいこみ、結局、フィリピン人の間で技術の伝播が少いことだという。また社会的な階層意識が強く、それが職業観と結びついて、作業が必要以上に細分化されることによる生産性の低下もあるようだ。<sup>(88)</sup>

労働関係では、最近、日系企業の二社でストライキが発生し、うち一社は強制仲裁で解決している。またアキノ氏暗殺事件以後は停電がしばしばあり、このため操業がままならぬというところも出ている。原料の輸入、日本人スタッフの滞在許可問題にも、頭を痛めている。

#### 《事例・プリシジョン・エレクトリック・コーポレーション(PEC)》

マニラ首都圏。一九七〇年二月創立・資本金七、〇〇〇万ペソ。(現地六〇%、松下電産四〇%)製品の主体はテレビとステレオ。従業員約一、三〇〇人(男六〇%、女四〇%)うち日本人スタッフ一五人。人事担当マネージャーはフィリピン人。中国系は現場、事務部門とも採用していない。毎日、朝会があり、松下七精神や綱領を唱和する。「これがイヤな人にはやめてもらうしかない。強制はしないけど、社風は身につけてもらわねば」と、今井正門社

長の態度ははっきりしていた。新卒が九割。社内外の教育・訓練に力を入れ、日本人スタッフのフィリピン人従業員との接触も積極的。現在、四割の配当をしている。

### 《事例・三洋フィリピン》

マニラ首都圏。一九七一年一〇月設立。資本金二、四〇〇万ペソ。（現地七〇%、三洋電機三〇%）製品はテレビ、扇風機、ステレオ、洗たく機など。従業員六六六人（男六八%、女三二%）、うち日本人スタッフ六人。社長は中国系フィリピン人。労務管理はフィリピン側でにぎり、日本側は完全な間接管理となっている。典型的な日本とフィリピンの合併企業にみえたが、すでにフィリピン滞在が十年になるという経理担当の吐田明央氏は「日本的経営を押しつけても仕方ありません、すべての計画で日本の七五%の余剰率で仕事をしています」と語っていた。

この二つの企業の行き方は対照的だが、このところ両者の親会社が毎年のように海外生産ランキングの一位をめぐって争っていることも合わせて、興味深い。

### 結びに——日系企業の在り方についての考察と提言

海外で工場を経営するということは国内では経験しないリスクに満ちている。国際政治、国際経済だけでなく、その奥にある進出先の国の文化と正面からぶつかり、衝突せざるを得ない。だからこそ「国際経営自体は独自の学問分野であるが、その研究には学際的なアプローチが不可欠」であり、さらに「国際経営をとりかこむ様々な環境とその変化に対応していくうえで比較文化的な助けも必要<sup>99)</sup>」となってくるのである。

この点、これまで日本系企業の在り方について、諸学問による総合的なアプローチは十分になされただろうか。はじめに前述したように、これから学際的な分析が盛んになることをまず期待したい。それには個別文化の独自性に対する認識を深めることが何よりも大事であり、そこからこそ、文化の異質性や多様性に対する寛容度、さらには相手の文化との同質性、共通部分といったものを探しかいて、掘りおこしていくことが出来るであろう。

東南アジアの三カ国をみても、政治、経済状況から、人種構成、言語、宗教、慣習、教育といった社会文化状況、人々の考え方、価値観に至るまで実に複雑多様である。ところが、日本人は異質文化に対する認識が不足しているうえ、自らも異質文化をもっていることに對する自覚が欠け、東京大学の中根千枝教授は「日本ならびに日本人に對する悪評の原因には、私たち日本人の對外姿勢や、それと密接に關係している日本人の異なる文化をもつ国ならびに人々に對する認識の低さに由来するものが少くない。さらに、この認識の低さは、たんに外国に關する知識の量が少いということよりも、私たち日本人の文化というか、とくに価値観や社会のシステムが他の人たちとずいぶん異なっているにもかかわらず、そのことに私たちが十分氣がついていないということに、決定的な要因がある」と述べておられる<sup>(4)</sup>。

日本式経営は終身雇用制、年功序列制、あるいは稟議制による集団意志決定、福祉厚生施設に至るまでの企業文化、工場文化などといわれるが、結局は、世界の先進国でも最も異質な日本人の価値観によつて、なされている近代的企業経営ということだろう。私は、一九七八年から七九年にかけ、一年間ほどロンドン大学教育研究所の比較教育学大学院に籍をおき、比較教育学の立場から日本と西欧の教育の在り方について研究したことがあるが、日本は際立つて画一的、他人見合いの学習態度であり、西欧、とりわけアングロサクソンの教育哲学である「他



人と違ってこそ、いいことだ」とは対照的なものになっている。このことがひいては企業経営の内部まで浸透している影響は見逃せない。また一九八二年には八カ月にわたりオックスフォード大学に所属し、イギリスおよびアイルランドの日系企業で文化の衝突・適応状況を調べたことがあるが、上下の別け隔てなく、日本人の技術者がつねに現場に入り、製品と工程の改良、生産コストの引き下げ、品質向上に努力していた姿は、地元系に比べて卓越していた。反面、日本の経営に対しての中間管理者層の反撥は、かなり強かった。ヨーロッパに限らず、アメリカでも日系企業の大部分は、いまのところ「町工場」的な規模であり、数少ない日本人スタッフが現地人をフェイス・ツー・フェイスで掌握できる状態にある。まただからこそ衝突が少なくすんでいるともいえる。

ところで国際経営、中でも東南アジアに進出している外国系企業のうち日本系と欧米系の違いはどこにあるか、といえば、完全所有か、ジョイント・ベンチャーかによっても違うが、概して日本系は何かにつけてウェットで「あいまい」なまま、「和」の精神を大事にするのに対し、欧米系はドライで、すべてがマニュアル化され、何事も「明確」に割り切っている。現地人の管理者による間接統治も、巧妙である。ここで問題なのは、この中間管理者層に欧米志向が極めて強いという点であろう。これは大学生の進学希望国にもあらわれ、例えば、「タイ国大学生意識調査」<sup>(41)</sup>では進学希望国がアメリカ四六%、ヨーロッパ一七%、豪州七%なのに、日本は四%しかない。一方、マレーシアではイギリスと豪州、アメリカ、フィリピンではアメリカが主流である。「日系企業は何かの点で欧米系よりも優れているか」の調査項目でも「イエス」は一四%しかない。唯一、欧米系に比肩して高いのが「文化の親近感が大きい」(三七%)ということである。この点は、注目していい。

では、日系企業は、これら東南アジア諸国で、どう対応したらいいか。①欧米志向の強い中間管理者を通じ

ての間接統治を強め、欧米式を見習う。②日本の留学生受入れ増大政策ともからみ、これら日本留学の経験者を積極的に雇用すると共に、企業内部での日本研修を活発にする。③個人と個人の直接的な触れあいによつてこそ、人間的な相互理解ができる、との原点に立ち、エリートだけでなくマスをも対象にした日本人スタッフのつきあい方を深め、日本の親会社にも中枢部門に海外経験の豊富な人材をおき、長期的な視点での現場主義を強化する。の三点のうち、②と③を併せて行なうしかないだろう。この場合も、相手の文化に対して、敬意を払おうとする態度が大事である。また、すべての点で拙速は許されない。前任地が中東だった坂本ジェトロ・クアラルンプール所長は「日本式経営が五年や十年で根づくと思つたら間違いでないですか。人間の悠久な営みは、そう簡単なことで、変りませんよ」と言つていたが、結局は、試行錯誤を繰り返しながら、長い間かかつて、異文化との適応を見出すほかあるまい。

最後に、アジアの対日経済依存はますます強まっているにもかかわらず、いぜん日本人の間に、欧米重視のあまり、アジアへの無関心が相当あることを指摘し、このまま日本が真剣に対応しない場合、衝突は一層、増幅するだけであろうことをつけ加えたい。異質をはらみながらも、「文化の親近感」を辿つて、相携えてこそ、何よりの適応の道でなからうか。

#### 註

- (1) 「タイ・シンガポールの投資環境——海外投資環境調査団報告書、一九八三年」日本在外協会、八頁
- (2) 「タイ国経済概況（一九八二―八三年版）」パンコック商工会議所、五二頁

- (3) 「わが国海外進出企業の労働問題・タイ」 日本労働協会編、九三頁
- (4) 「世界開発報告・一九八二」 世界銀行、一二二頁
- (5) 前掲「タイ国経済概況」 一二五頁
- (6) 同上、一三三頁
- (7) 前掲「わが国海外進出企業の労働問題・タイ」 二〇三頁
- (8) 同上、二〇五頁
- (9) 「タイ国日系企業の経営環境」(一九八一年九月、日本在外企業協会バンコク相談所、三頁)
- (10) 同上、一二頁
- (11) 「東南アジアにおける教育文化の総合的比較研究・二五号」九州大学教育学部附属比較教育文化研究施設紀要、一頁
- (12) 同上、一三頁
- (13) 同上、二五頁
- (14) 同上、四三頁
- (15) 前掲「タイ・シンガポールの投資環境」 三九頁
- (16) 前掲「わが国海外進出企業の労働問題・タイ」 一三六頁
- (17) 前掲「世界開発報告・一九八二」 一二二頁
- (18) 「マレーシアの労働事情——新経済政策と労働・社会の実態」 日本労働協会編、八頁

(19)「アセアン調査報告書(マレーシア・インドネシア)——日系企業の活動状況を中心として」一九八三年、日本在外企業協会。一一頁

(20) 同上、一一頁

(21)「海外投資調査団報告書・マレーシア」一九八一年、日本在外企業協会、一〇頁

(22) 前掲「マレーシアの労働事情」四〇頁

(23) 同上、四四頁

(24) 前掲「海外投資調査団報告書」四五頁

(25) 前掲「マレーシアの労働事情」六六頁

(26)「わが国海外進出企業の労働問題・マレーシア」日本労働協会編、三九頁

(27) 前掲「マレーシアの労働事情」九一頁

(28) 前掲「海外投資調査団報告書」二八頁

(29)「海外投資調査団報告書・フィリピン」一九八一年、日本在外企業協会、九頁

(30) 前掲「世界開発報告・一九八一」一二二頁

(31)「わが国海外進出企業の労働問題・フィリピン」日本労働協会編、三三頁

(32) 同上、六三頁

(33)「フィリピンの社会と労使関係」日本労働協会編、八五頁

(34) 同上、一頁

- (35) 「アジア研究所紀要・第八号」亜細亜大学アジア研究所、一八七頁
- (36) 前掲「わが国海外進出企業の労働問題」三二頁
- (37) 同上、六六頁
- (38) 「フィリピン調査報告書」一九八〇年、日本在外企業協会、二八頁
- (39) 山崎清「国際経済入門」日経新書、一九八二年、一四頁
- (40) 中根千根「日本の国際化を阻む『連続』の思想」『中央公論』一九七四年一〇月号
- (41) 前掲「タイ国日系企業の経営環境」一〇九頁
- (42) 同右、一一〇頁